

ЗАСЕДАНИЕ III: ХАРАКТЕРНЫЕ КАЧЕСТВА, ПОДГОТОВКА И ПРОЦЕСС ПРИЕМА НА РАБОТУ ДИРЕКТОРОВ

ВЫБОР И ОБУЧЕНИЕ ДИРЕКТОРОВ

Г-н Тони Рентон,
Заместитель директора, Департамент профессионального развития,
Институт директоров,
Великобритания

¹ А. Работа совета директоров

Цели совета директоров

Совет директоров является ‘разумом и волей’ компании. Уставы большинства компаний содержат положение о том, что «дела компании будут управляться директорами, которые могут применять все силы компании» или что-то в этом роде. Таким образом, исполнительная власть возложена на совет директоров в целом.

На практике совет директоров делегирует исполнительную ответственность исполнительным директорам, в особенности, управляющему директору, который руководит бизнесом. Однако, это не устраняет конечную ответственность совета директоров за дела компании. Более того, совет директоров часто сохраняет за собой определенный круг полномочий с целью ограничения полномочий исполнительных директоров.

Таким образом, в процессе выбора или обучения директоров, представляется важным понять контекст, в котором они будут работать, чем является совет. Мнение о потенциальном директоре должно складываться в свете суждения о его/ее вкладе в деятельность совета директоров.

Институт директоров на основе исследования надлежащей практики, включающей несколько сотен директоров Великобритании и множество советов директоров, дал следующее определение цели совета директоров:

Ключевая цель совета директоров состоит в том, чтобы обеспечить процветание компании путем коллективного направления дел компании, будучи подотчетным своим акционерам и соблюдая интересы соответствующих заинтересованных лиц. (Институт директоров {1999}).

Сам совет должен судить, индивидуально по каждому случаю, кого из заинтересованных лиц он рассматривает как «соответствующих» и какие из их интересов он считает необходимым учесть, принимая во внимание закон, соответствующие нормативные акты и коммерческий интерес. Это краткий обзор.

Задачи совета директоров

Для того, чтобы обеспечить процветание компании, совет директоров должен эффективно выполнять определенный круг задач.

Четыре основные задачи совета директоров, определенные Институтом директоров [1999] состоят в следующем:

¹ Мнение автора доклада не всегда совпадает с мнением представителей ОЭСР. Текст доклада в дальнейшем может быть изменен.

А. Установить образ, миссию и ценности

Для того, чтобы исполнить эти задачи, совет директоров должен

- A.1 Определить образ и миссию компании с целью направления и установки темпа текущих действий и развития в будущем.
- A.2 Определить ценности, на основе которых должна осуществляться работа компании.
- A.3 Определить и рассмотреть цели компании.
- A.4 Определить политику компании.

В. Определение стратегии и структуры

Это включает в себя

- V.1 Рассмотрение и оценка настоящих и будущих возможностей, опасностей и рисков во внешней среде; а также настоящие и будущие преимущества, слабости и риски в отношении компании.
- V.2 Определение стратегических направлений, выбор тех, которым необходимо следовать и выбор средств их поддержки.
- V.3 Определение направлений стратегии бизнеса и планов, поддерживающих корпоративную стратегию.
- V.4 Обеспечение того, чтобы организационная структура и возможности компании и соответствовали выбранным стратегическим направлениям.

С. Делегирование полномочий управляющим

Для того, чтобы выполнить эту задачу, совет директоров должен

- C.1 Делегировать полномочия управляющим, а также мониторинг и оценка процесса осуществления политики, стратегии и бизнес-планов.
- C.2 Определить критерии мониторинга.
- C.3 Обеспечить эффективный внутренний контроль.
- C.4 Поддерживать связь с главным руководством.

Д. Отчитываться о своей работе акционерам и нести ответственность перед соответствующими заинтересованными лицами.

Таким образом, совет директоров должен

- D.1 Обеспечить, чтобы двухсторонняя связь с акционерами и соответствующими заинтересованными лицами была эффективной.
- D.2 Понимать и принимать во внимание интересы акционеров и соответствующих заинтересованных лиц.
- D.3 Осуществлять мониторинг отношений с акционерами и соответствующими заинтересованными лицами путем сбора и оценки соответствующей информации
- D.4 Содействовать доброй воле и оказывать поддержку акционерам и соответствующим заинтересованным лицам. «Направлять взаимоотношения» между акционерами и заинтересованными лицами.

В. Две соответствующих характерных черты совета директоров

Совет директоров и управляющие

Направление не является управлением. Взаимоотношения между советом директоров и управляющими представляют собой сложный, динамичный и специфический для каждой компании аспект. Но существует множество областей, которые отражают различия между обязанностями директоров и обязанностями управляющих:

- **Процветание.** Обязанность по обеспечению процветания компании в долгосрочной перспективе лежит на совете директоров, а не на управляющих.
- **Принятие решений.** Директора должны принимать важные решения, которые определяют будущее компании и то, каким образом оно влияет на «заинтересованных лиц» и законодательные/регуляторные рамки. Управляющие берут на себя ответственность за выполнение этих решений и политики, которая следует из них.
- **Обязанности и ответственность.** Директора должны по закону применять свои знания и заботиться о выполнении своих обязанностей перед компанией. Если директора не выполняют своих обязанностей или совершают неправильные действия, они могут нести личную ответственность перед законом.
- **Отчетность перед акционерами.** Директора несут ответственность перед акционерами и могут быть распущены акционерами. Управляющие не могут.
- **Лидерство.** Повседневное управление компанией находится в руках управляющего директора или главного исполнительного директора, при этом он или она действует от имени директоров. Совет директоров должен выполнять роль лидера и руководителя во главе компании, определяя ценности и этическую позицию компании. Управляющий должен привносить дух лидерства, направление которого указывает совет директоров.
- **Административные функции в компании.** Директора несут ответственность за надлежащее выполнение административных функций в компании. Соответствующие обязанности могут быть делегированы управляющим, но это не освобождает директоров от конечной ответственности за выполнение административных функций в компании.
- **Положения в законе.** Существуют многочисленные положения в законе большинства стран, определяющие проступки строгой ответственности, согласно которым директора могут понести наказание перед законом в случае, если компания совершает эти проступки. К примерам областей, в которых директора могут нести ответственность перед законом, относятся такие, как взаимоотношения с сотрудниками, здравоохранение и безопасность, налогообложение, защита потребителей и окружающей среды

Коллективная ответственность

В законе все директора совместно или порознь, вместе или индивидуальным порядком, несут ответственность за поведение компании. Если решение было принято советом директоров, директора несут ответственность за это решение вместе и индивидуальным порядком.

Таким образом, обычно члены совета директоров должны принимать коллективную ответственностью за решения совета директоров как благонадежные члены совета. По всем самым важным вопросам, директор, мнение которого не совпадает с мнением совета, должен принять решение совета. С другой стороны, директор не должен ссылаться на решение «сильного» управляющего директора или говорить, что он лично не был согласен с решением совета.

Это не означает, что директор не должен быть готов, в случае необходимости, выразить несогласие с коллегами, включая председателя или управляющего директора, но это не означает, что он или она должен учесть, что отставка или отпуск могут стать иногда конечным последствием продолжающегося протеста по вопросу политики компании, совести или принципа.

С. Знания директоров

Каждая компания и каждый совет по-своему уникальны; таким образом, разработать всеобъемлющий и окончательный список всех элементов знаний и понимания, которыми должен обладать директор, представляется не возможным. Тем не менее, некоторые ключевые области

знаний и понимания директоров известны. Области знаний, которыми рекомендуется обладать директорам, определены, главным образом с помощью исследований. Множество специально созданных групп опытных директоров и ученых внесли свой вклад в определение минимального набора знаний и методологий, необходимых директорам компании. Более полное описание представлено в Институте директоров IoD (1999).

Наиболее важными представляются три следующие области:

Руководство

Директор должен знать выполняемую им или ею роль и видеть критические различия между управлением и направлением. Директора должны обладать пониманием законодательных рамок, в которых они действуют. Директор должен иметь надлежащее понимание деятельности совета и того, как обеспечить ее эффективность.

Стратегическое направление бизнеса

Будучи ответственным за определение стратегических направлений компании, директор должен знать и понимать вопросы и процессы, связанные с формулировкой, выполнением и контролем корпоративных и бизнес стратегий компании.

Финансы

Директор должен обладать солидными знаниями бухгалтерского учета, языка финансов и финансовых концепций компаний, а также соответствующими инструментами и методами. Как минимум, он должен уметь читать бухгалтерский баланс, понимать различия между управленческими и финансовыми счетами, и задавать вопросы у финансового директора с целью изучения ситуации.

Д. Персональные качества

Совет директоров работает в условиях прерывистого режима. С одной стороны, то что члены совета готовы сотрудничать с коллегами по совету является основополагающим фактором, но с другой стороны, не менее важным является то, чтобы члены совета поддерживали независимость мышления. Надлежащий баланс личных качеств, демонстрируемых директорами, будет содействовать поддержанию независимости их мышления с тем, чтобы обеспечить возможность работать как эффективная группа.

В исследовании (см. Дулевич {1994} и Дулевич и др. {1995}) были определены некоторые личные качества, обладать которыми было бы желательно для директоров. Эти качества можно разделить на шесть групп по специфическим аспектам руководства компании, то есть по роли директора в качестве председателя, управляющего директора, исполнительного и независимого директора.

Вышеобозначенные группы таковы:

Стратегическое восприятие
Принятие решений
Анализ и использования информации
Общение
Взаимодействие с другими
Достижение результата

Другими характеристиками, которые представляются полезными для работы директоров являются:

7 Смелость /сила характера
8 Здравый смысл
9 Настойчивость
10 Дипломатичность/такт
11 Благоразумие
12 Интеллект

Многие из этих данных являются составляющими **лидерства**, которое определяет способность вести дела компании, управлять, направлять и мотивировать других. Совет директоров ведет компанию и то, как хорошо или плохо он это делает, частично зависит от личных качеств, которыми обладают директора.

Ни один человек не может обладать всеми личными качествами, перечисленными выше. Но каждым из тех качеств, рассматриваемых как необходимые для каждого совета директоров, должен обладать, по меньшей мере, один директор. В идеале, необходим надлежащий баланс между индивидуумами, чьи сильные и слабые стороны дополняют друг друга.

Е. Совместимость членов совета директоров

Необходимо, чтобы совет представлял собою эффективную группу; это ни клуб и ни комитет. Таким образом, значительная доля внимания должна уделяться составу совета с целью обеспечения создания эффективной рабочей группы на разносторонней основе. Не существует даже двух одинаковых компаний, поэтому состав совета должен отражать уникальность

организации, ее индивидуальные потребности и специфические рамки, в которых компания работает. Таким образом, необходимо проводить регулярный пересмотр состава совета с тем, чтобы был обеспечен необходимый состав качеств для решения будущих задач, которые, вероятно, будут стоять перед компанией и советом директоров.

В целом, это означает, что советы директоров, и в частности, председатель должны:

- ◆ Определить потребности и сроки для смены состава совета директоров; пересмотр состава совета должен проводиться на регулярной основе с тем, чтобы обеспечить надлежащий состав по возрасту, навыкам, опыту и персональным качествам.
- ◆ Выбирать, назначать, вводить в должность, развивать и смещать членов совета директоров в надлежащем порядке;
- ◆ Определять и рассматривать индивидуальную роль и обязанности каждого директора и то, как они взаимодействуют между собой.
- ◆ Определять и исправлять, в случае необходимости, все проблемы и/или нежелательные накладки между ролями и обязанностями членов совета.
- ◆ Принимать решения об образовании соответствующих комитетов совета, определять круг их полномочий, продолжительность работы, состав руководства и условия членства.

Среди большого количества критериев, которые совет должен рассмотреть при создании наиболее эффективного совета, два являются наиболее важными: численность совета и его конфигурация.

Численность совета

Численность советов может быть разной, и не существует жесткого правила по определению количества членов совета. Число членов совета будет варьироваться в зависимости от таких факторов, как размер, возраст, владельцы и финансовое состояние компании.

В основном, численность советов в начинающих и небольших компаниях, скорее всего, не велика, так как процесс принятия решений имеет тенденцию концентрироваться вокруг директора(ов)/менеджера(ах)-владельца(ев) компании. Если компания относительно не велика и находится в частной собственности, то маловероятно, чтобы в совет входили институциональные или основные инвесторы, связанные с ним. В это случае, совет скорее всего будет отражать строгие формы управления и контроля, что означает то, что в совете большим числом будут представлена команда главного управляющего, вероятно дополненная представителями извне, обладающими долей (финансовой или другой) в бизнесе или являющимися признанными экспертами.

Однако, в процессе развития компаний, представляется важным, чтобы росли возможности совета директоров. Это может потребовать приема на работу новых исполнительных директоров, в частности, обладающих новыми навыками, которые стали необходимы компании и совету, а также независимых директоров, которые могут осуществить значительный вклад.

Количество членов совета директоров может оказывать значительное влияние на его работу. Надлежащее функционирование требует наличия принимающей решение группы. Общеизвестным является тот факт, что размер группы влияет на ее динамику: слишком маленькая по составу группа означает потерю динамики; слишком большая численность мешает группе принимать эффективные решения. Численность совета может воздействовать на возможность индивидуального лица влиять на работу совета: слишком большое количество может привести затянутым заседаниям и заговорам; слишком малочисленные советы директоров могут стать причиной недостатка необходимых талантов, знаний и экспертизы.

Численность советов в Великобритании в среднем составляет 6 директоров. Советы компаний, акции которых продаются на бирже, более многочисленны: их средняя численность составляет 12 директоров.

Конфигурация совета

Ключевым фактором является баланс между количеством исполнительных директоров и независимых директоров.

F. Выбор директоров

Процесс выбора

Задача найти нужного человека на должность директора не является простой. В связи с наличием множества различий между компаниями, требования к кандидату варьируются от компании к компании. Назначенный директор изменит баланс состава совета. Представляется важным уделить достаточно внимательно рассмотреть необходимый тип будущего директора и ожидаемый вклад. В результате, характеристика нового директора может быть сложной.

Пример упрощенного процесса назначения:

Определение пробелов в способностях совета

Первый вопрос состоит в следующем: что необходимо совету? Перед началом процесса выбора, представляется важным определить роль нового директора в качестве члена совета и какими персональными качествами и характеристиками он должен обладать. Анализ этих факторов для существующего совета может помочь определить пробелы и начать построение образа человека, который необходим в совете, например, директора с международным опытом, опытом в области электронной коммерции или обладающего другими аналитическими навыками.

Разработка персональной спецификации

Рассмотреть перечень знаний, навыков и личных качеств директора, необходимого в совете. Добавить в спецификацию эти качества и любые другие, которые относятся к числу главных приоритетов. При этом необходимо учитывать роли директоров.

Разработка плана поиска

Поиск должен быть тщательно спланирован, вероятно, с использованием личных контактов и консультантов-профессионалов в области рекрутинга.

Знакомство с человеком

Культивировать отношения; личный контакт и знакомство с кандидатом являются основополагающими факторами. Если потенциальный новый директор находится вне компании, необходимо собрать рекомендации не только предложенные кандидатом, но и другие. Попытайтесь понять, является ли этот человек подходящим для совета.

Обсуждение условий

Обсудить соответствующие подробности с перспективным кандидатом.

Назначение

Произвести назначение на должность директора.

Выбор председателя совета

Ключевым критерием для председателя должна быть способность вести и контролировать ход заседания совета директоров. Эта способность выражается в понимании того, что является важным для заседания; в знании, когда решения могут приниматься быстро и можно переходить с следующим вопросом повестки дня; в понимании, когда вопрос требует обсуждений и будет находиться в центре обсуждения; в умении обнаруживать повторяющиеся аргументы и закончить обсуждение. Председатель должен уметь представить тему, контролировать процесс обсуждений, обеспечивать, чтобы аргументы были справедливо представлены и составлять краткий обзор обсуждений. Кроме того, председатель должен уметь строить консенсус.

Председатель также должен будет возглавлять общие заседания компании и это потребует присутствия навыков общения.

Председатель также должен уметь представить компанию внешней аудитории: он должен быть главным посланцем компании. Таким образом, он должен иметь репутацию в кругах, в которых компания ведет свою деятельность.

Выбор исполнительных директоров

Исполнительный директор должен обладать навыками в ведущих ключевых областях бизнеса, которые представляются в последовательном порядке на заседаниях совета директоров во время рассмотрения результатов деятельности в сферах бизнеса, за который они несут ответственность. Это означает, что их представление на совете директоров не должно касаться лишь своих собственных деловых интересов. Если даже кто-либо добился признания взяв на себя высокий уровень ответственности в качестве руководителя или управляющего, это еще не означает, что этот человек сможет эффективно исполнять роль директора, которая имеет некоторые особенности.

Для этой работы, исполнительные директора должны обладать множеством дополнительных характеристик и личных качеств. Однако, кроме того, они должны проявить способность понимания и видения бизнеса в целом. Они должны уметь видеть вещи, находящиеся за пределами предмета своих интересов и образования и иметь широту видения и мышления, необходимую для того, чтобы помогать совету в обращении как к политическим и стратегическим аспектам, так и всех оперативным вопросам.

В независимости от того, где осуществляется процесс выбора исполнительного директора, внутри компании или группы или извне, некоторый уровень образования и обучения в области роли директора и процесса работы совета, вероятно, будет необходим. Однако, учитывая все программы обучения, выбор надлежащей кандидатуры, обладающей всеми необходимыми для данной работы данными и навыками, является основной предпосылкой успеха.

Выбор независимых директоров

Необходимо иметь четкое представление о том, какой вклад в работу компании ожидается от независимых директоров. Наиболее важно то, что они в полной мере участвуют в совместных обдумываниях советом каких-либо вопросов. В то же время, однако, они играют роль по

осуществлению контроля или мониторинга, в частности, при разрешении вопросов, в которых исполнительные директора могут иметь конфликт интересов.

Главным образом, независимые директора могут выполнять следующие функции:

- Расширять горизонты совета в определении стратегии как с помощью применения результатов более широкого опыта в целом, так и посредством привнесения в обсуждения совета каких-либо соответствующих специфических навыков, знаний и опыта, которые могут отсутствовать у всех членов совета;
- Брать на себя ответственность за мониторинг работы менеджмента, а также прогресса, достигнутого менеджментом в области достижения целей, поставленных при определении стратегии.
- Обеспечивать, чтобы совет располагал адекватными системами защиты интересов компании в тех областях, в которых эти интересы могут вступать в конфликт с личными интересами директоров-индивидуалов.
- Определять размер вознаграждений исполнительных директоров совета;
- Обеспечивать предоставление адекватной финансовой информации, в независимости от того, образован ли в компании аудиторский комитет.
- Играть ключевую роль в назначении председателя совета и управляющего директора.

Какими качествами должен обладать независимый директор для выполнения вышеизложенных задач?

- ◆ Часто необходимы наличие опыта работы в более крупном, не связанном с этой компанией, но подобном предприятии, знания дел компании и квалификация приобретенная в другой среде;
- ◆ Обычно рекомендуется выбирать кандидатов, в прошлом занимавших высокие позиции в других компаниях, так как при вынесении решений совет директоров сможет воспользоваться этим ценным опытом.
- ◆ Наличие таланта в области бизнеса, а также способности сфокусироваться на стоящих в данный момент вопросах, не отвлекаясь на исторические или повседневные аспекты, также представляется необходимым.
- ◆ В основном, независимый директор должен представлять независимую и справедливую точку зрения, не смотря на соображения и решения совета. Тем не менее, он также должен четко ассоциировать свою точку зрения с делами компании. Таким образом, в кандидате необходимо искать такие качества, как сильный характер и способность отступать от своей точки зрения по рассматриваемому вопросу, что должно сочетаться с природным прагматизмом и способностью идти на компромис.
- ◆ И наконец, эффективность работы совета в целом повыситься, если независимый директора привнесет контакты и мнения со стороны. Таким образом, компании часто стараются найти таких независимых директоров, которые обладают необходимыми полезными контактами.

Тем не менее, независимые директора должны быть действительно «независимыми». Это означает, что они должны привнести элементы объективности и справедливости в обсуждения совета. Для того, чтобы сделать это – или, вероятно, для того чтобы общественность могла быть уверена в справедливости решений совета – рекомендуется, чтобы независимые директора не имели контрактных отношений с компанией и не находились под контролем или влиянием кого-либо из остальных директоров или группы директоров.

Не все независимые директора должны быть независимыми, в некотором том смысле. Юрист или бухгалтер, который приходит из какой-либо компании, которая может предоставлять услуги компании, на совете директоров которой он или она заседает в качестве независимого директора, в реальности на является «независимым». Тем не менее, это лицо может внести неоценимый вклад в работу совета. Нет сомнения в том, что многие независимые директора, которые на являются абсолютно «независимыми» могут иметь независимые суждения. Однако, существует ряд аспектов, в которых элемент независимости является очень важным, в частности, дела в которых интересы компании и исполнительных директоров могут не совпадать. Поэтому необходимо, чтобы как минимум, некоторые независимые директора не имели прямой заинтересованности.

Рекомендации, представленные в Объединенном кодексе

Объединенный кодекс [1998 г.] требует, чтобы компании, акции которых продаются на бирже, докладывали о соблюдении или объясняли причины несоблюдения следующих условий:

В совет директоров должны входить независимые директора достаточно высокого уровня и в достаточном количестве для того, чтобы их мнения представляли собой значительный вес при принятии советом решений. Независимые директора должны составлять не менее одной трети совета (А.3.1).

Большинство независимых директоров должны быть независимы от менеджмента и свободны от любого бизнеса или других отношений, которые могут помешать вынесению ими независимого суждения с материальной точки зрения (А.3.2).

Объединенный код представил следующие рекомендации обозначенным компаниям:

- ◆ В совет должны входить как минимум три независимых директора, один из которых может быть председателем компании при условии, если он или она не являются одновременно исполнительным руководителем компании.
- ◆ Двое из трех независимых директоров должны быть действительно независимыми в вышеобозначенном смысле.
- ◆ Независимые директора должны назначаться на фиксированные сроки, при этом их повторное назначение не должно происходить автоматически.
- ◆ Независимые директора должны избираться посредством формального процесса. В процессе их избрания и назначения должен участвовать весь совет директоров.
- ◆ Предпочтительно, чтобы процесс выбора независимых директоров проводил комитет по назначению (состоящий из большинства независимых директоров и возглавляемый или председателем или независимым директором). После выбора кандидатур, комитет по назначению выносит предложение на совет директоров.
- ◆ Комитеты по вознаграждениям должны состоять исключительно из независимых директоров.

G. Повышение эффективности работы совета директоров

Введение в должность и включение в работу

Эффективное введение в должность является основополагающим для всех вновь назначенных директоров, так как они должны принять новую роль в течение разумно короткого периода времени. Вновь назначенные исполнительные директора принимающие эту роль впервые, могут находиться в некоторой растерянности, так как ожидается, что они должны начать работу по всем

аспектам бизнеса компании, тогда как скорее всего, их предыдущий опыт относился лишь к одной специфической функции.

Вновь назначенным независимым директорам необходимо предоставить некоторый определенный срок для того, чтобы сначала ознакомиться с окружением и сотрудниками компании, а также пообщаться с исполнительными директорами с тем, чтобы понять свои задачи.

Необходимо также, чтобы председатель сыграл свою роль в введении в должность новых директоров, ознакомив их с делами совета, стилем работы совета, разъяснив, каким образом решаются вопросы как внутри так и за пределами зала заседаний, а также рассказав о правилах обращения с отчетами и информацией. Все члены совета директоров должны разделить между собой ответственность за введение нового члена совета в курс всех дел как можно скорее.

Секретарь компания также может играть полезную роль в процессе введения нового члена совета в курс дела. Наиболее важным аспектом является тот, что новым директорам необходимо ознакомиться с составом компании. В этом вопросе секретарь может играть очень полезную роль.

Повышение квалификации директоров

В независимости от того, насколько опытен директор, он не может иметь настолько высокие квалификацию или опыт, чтобы игнорировать необходимость постоянно повышать свой профессиональный уровень. Директора не должны позволять устаревать своим знаниям и навыкам. В наше время быстрых перемен в областях технологий, законодательства, науки, социальных приоритетов, а также в условиях постоянного давления со стороны конкурентов, знания быстро теряют актуальность. Таким образом, процесс участия директоров в программах постоянной поддержки, совершенствования и расширения своих знаний, навыков и квалификации, а также развития личных качеств, способствующих выполнению их профессиональных обязанностей на протяжении всей карьеры, является хорошей практикой. Другими словами, такая практика называется Постоянным Профессиональным Развитием (ППР).

Исполнительные директора должны учиться не полагаться на полномочия и права, которые он получает благодаря занимаемой им высокой позиции, а также на силу, которая может быть результатом обладания какой-либо эксклюзивной технологией. Важной стороной развития каждого исполнительного директора является потеря полномочий и прав, которыми он или она обладали в качестве менеджеров, делегируя эти полномочия и права другим. При этом он или она должны усиливать свои позиции, обретенные ими в качестве директораю. Они связаны с политикой, стратегией, безопасностью компании, предоставлением ресурсов и мотивацией. Это процесс развивает качества каждого исполнительного директора. Он в то же время помогает совету объединиться в эффективную группу с целью решения политических и стратегических вопросов в широком смысле этого слова, что гораздо шире, чем границы управления.

Планирование наследования постов

Если компания желает добиться успеха, необходимо серьезно рассматривать вопрос о том, каким образом и когда ключевые поста директоров должны заполняться с случае ухода кого-либо из директоров. Планирование передачи постов как на случай непредвиденных обстоятельств, так и на более долгосрочную перспективу, например, пять лет, является наиболее важной стороной задач совета директоров в сфере мониторинга.

Это ведет к тому, что известны планы директоров – например, в течении какого периода времени они собираются работать, так чтобы последователи были подготовлены.

Позиции председателя и управляющего директора являются критическими. Назначение нового председателя и/или управляющего директора в компаниях, акции которых продаются на бирже, станут вопросами первостепенной важности для рынков. Эти вопросы могут также оказывать влияние на стоимость акций.

Потеря владельца предприятия или главы семейного бизнеса часто ставит потенциальных собственников и компанию в рискованной позиции. В этих случаях вопрос о наследии компании может быть решен предприятием или семьей, поэтому совет не оказывает влияния. Вопрос о наследии компании не должен игнорироваться, и его необходимо обсудить. Отсутствие планирования наследия компании является одной из наиболее частых причин разорения семейных компаний, а потому лишь небольшое количество семейных компаний в Европе доживают до третьего поколения членов семьи.

ИСТОЧНИКИ

DULEWICZ, V., 'Directorial Competence: A Response and Up-Date', *Competency*, 1994, vol. 2, no. 1, pp. 39--40.

DULEWICZ, V., MACMILLAN, K. and HERBERT, P., 'The Development of Standards of Good Practice for Boards of Directors', *Executive Development*, 1995, vol. 8, no. 6, pp. 13--17.

INSTITUTE of DIRECTORS (RENTON, Tony), *Good Practice for Directors: Standards for the Board* (The Director Publications Ltd, London, 1999).

LONDON STOCK EXCHANGE, *The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice* (Gee Publishing Ltd, London, 1998).